

- часткова власність – одержання частки доходів за виконані роботи від організатора залізничного туру та основного тарифоутворювача, а саме власника процесу організації туру;

- власність інших операторів – інші оператори ринку отримують дохід від туристичної подорожі та є тарифоутворювачами, тобто на правах оренди користуються рухомим складом та інфраструктурою;

11. За циклічністю:

- випадковий – організація туристичної залізничної подорожі за замовленням клієнта;

- сезонний – організація туристичних залізничних подорожей певного виду у період високого попиту на подорожі цього виду;

- періодичний – організація туристичних залізничних подорожей з певною періодичністю, наприклад, раз на місяць;

- постійний - організація туристичних залізничних подорожей на постійній основі із складанням їх графіку.

Література:

1. Гуляев В.Г. Организация туристских перевозок / В.Г. Гуляев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 210 с.
2. Фастовець О.О. Організація транспортних подорожей і перевезень: Навчальний посібник / О.О. Фастовець. – К.: Музична Україна. – 190 с.
3. Школа І.М. та ін.. Менеджмент туристичної індустрії: Навчальний посібник / за ред. проф. І.М. Школи. – Чернівці, 2003. – 596 с.

Лінькова О.Ю.

к.е.н., доцент,

НТУ «Харківський політехнічний інститут»

ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН – УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних політико-економічних умов господарювання в Україні національні підприємства опинилися перед вимогою часу – проведення швидких змін. Проблеми подолання опору при проведенні змін в організації активно досліджуються вітчизняними та закордонними вченими, але залишається *недостатньо розкритим питання* реалізації стратегії розвитку на вітчизняних промислових підприємствах.

Метою публікації є аналіз проблем при реалізації стратегії розвитку промислового підприємства та шляхів їх вирішення. *Завдання* публікації – розробка механізму подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.

Розвиток – оборотна, закономірна, спрямована, зміна матеріальних і ідеальних об'єктів [5]. Одночасна наявність трьох властивостей характеризує процеси розвитку: оборотність змін – циклічне відтворення постійної системи функцій; відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть

накопичуватися, і тому процес втрачає характерні для розвитку єдині, внутрішньо взаємозалежні лінії.

Проведення змін в організації призводить до створення необхідних умов для здійснення діяльності, яка відповідає стратегії розвитку. Необхідність і ступінь змін залежать від ступеню готовності організації до здійснення стратегії. Основні чинники, які визначають ступінь змін: стан галузі, стан організації, стан товару, стан ринку. Класифікація змін [2, с. 215]:

- стратегічні зміни: зміна організації (місії та культури) носять системний характер. Стратегічні зміни – це основа виконання стратегії. Умови: зміна галузі, продукту і місця на ринку. Основні проблеми: виконання стратегії; організаційна структура; створення нової організаційної культури; зміни в технологічній області і на ринку робочої сили;
- радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії. Умови: радикальні зміни в галузі. Основні проблеми: перебудова організаційної структури; злиття різних культур; поява нових товарів і ринків;
- помірне перетворення. Умови: новий товар та привернення уваги нових споживачів. Основні проблеми: зміни виробничого процесу; маркетингу.
- звичайні зміни. Умови: перетворення в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до товару організації.

Всі види змін на підприємстві пов'язані з:

- перебудовою організаційної структури (термін проведення невеликий);
- впровадженням нової організаційної культури (довготривалий період);
- формуванням і мобілізацією ресурсів організації та її людського потенціалу для здійснення стратегії.

На стадії виконання стратегії зусилля спрямовують на приведення організаційної культури у відповідність до обраної стратегії.

Вимоги до перебудови організаційної структури [4, с. 112]:

1) відповідність розміру і складності організації (рівні ієрархії управління). Поступовість ускладнення організаційних структур: лінійна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична;

2) географічне розташування (створення регіональних підрозділів);

3) технології. Структура: має надавати можливість проведення технологічного оновлення, сприяти виникненню і поширенню ідей технологічного розвитку;

4) ставлення менеджерів до традиційної структури або іншої, що надає більше свободи і самостійності висококваліфікованим і творчим працівникам;

5) динамізм зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище стабільне – механістичні організаційні структури, зовнішнє середовище динамічне –

органічні організаційні структури (високий рівень децентралізації, наявність великих прав у структурних підрозділах у прийнятті рішень);

б) відповідність стратегії організації.

Складові організаційної культури: філософія – сенс існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; цілі організації та засоби їх досягнення; норми поведінки; правила поведінки в організації; клімат, виявляється в атмосфері організації і взаємодії членів організації з людьми із зовнішнього оточення; церемонії. Організаційна культура формується, як реакція на дві групи проблем організації: 1. Постійні: інтеграція внутрішніх ресурсів і зусиль (спільна мова і єдина, зрозуміла для всіх термінологія); встановлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму влади і позбавлення прав, а також закріплення статусу за окремими членами організації; встановлення норм, регулювання неформальних відносин між особами різної статі; розробка оцінок поведінки працівників; 2. Проблеми, які доводиться вирішувати організації в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем: розробка місії, цілей і засобів їх досягнення. Зміна організаційної культури відбувається під впливом факторів: первинних: концентрація уваги вищого керівництва; реакція керівництва на критичні ситуації в організації; ставлення до роботи і стиль поведінки керівників; критерії заохочення співробітників; критерії відбору, призначення, просування і звільнення з організації; вторинних: структура організації; інформаційна система та організаційні процедури; дизайн приміщення; міфи та історії про важливі події організації; формалізовані положення про філософію організації.

Будь-яка зміна зустрічає опір, тому для їх проведення необхідно: передбачити опір змінам (проводити анкетування, опитування); зменшити опір (об'єднати людей у творчі групи для проведення змін); встановити статус-кво нового стану (не тільки усунути опір змінам, а й досягти щоб новації були прийняті членами організації). Носіями опору і носіями змін є люди. Люди бояться, що зміни в організації зачеплять сформований статус-кво (їх роботу і положення). Ставлення до зміни може бути: відкрите або скрите, з підтримкою або ні. Умовами здійснення стратегії є: прихильність членів організації справі; прагнення членів організації до досягнення на своєму робочому місці найкращих результатів.

Процес мобілізації ресурсів [3, с. 48]: приведення у відповідність стратегії до ресурсного потенціалу організації; розподіл ресурсів організації за окремими складовими стратегії (бюджет); встановити стратегічні орієнтири використання грошових коштів; проаналізувати потребу в коштах окремих частин організації; визначити пріоритети в розподілі коштів; оцінка джерел надходження капіталу.

Механізму подолання опору змінам при реалізації стратегії розвитку промислового підприємства включає етапи: підготовки до проведення змін (аналіз можливостей розвитку підприємства та його потенціалу, планування заходів щодо проведення змін, налагодження роботи інформаційної системи

підприємства [1, с. 56]); проведення змін в рамках обраного напрямку стратегії розвитку за основними ресурсами підприємства (відданість всіх працівників обраній стратегії розвитку); оцінка результатів реалізації стратегії розвитку (опрацювання критеріїв та механізму контролю), рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна схема механізму подолання опору змінам

Виконання стратегії – це творчий процес, яким керує керівництво вищого рівня. Результат реалізації стратегії розвитку прискореними темпами на вітчизняних промислових підприємствах залежить від: підтримки новацій органами влади; стилем поведінки керівників вищого рівня; усвідомлення і прийняття всіма працюючими необхідності проведення стратегічних змін; інформаційної підтримки обраного курсу в засобах масової інформації.

В умовах швидких змін господарювання (переорієнтація на Європейські ринки) національних промислових підприємств актуальним постає питання проведення змін. Результат реалізації стратегії розвитку підприємства визначається ефективністю зміни структури, культури та мобілізації людського потенціалу. Використання запропонованого механізму подолання опору змінам на основі впровадження інформаційної системи дозволить отримати підприємства яким притаманний органічний тип господарювання (впроваджувати нові технології, використовувати нові ідеї).

Для того щоб отримати найкращий результат реалізації стратегії розвитку промислового підприємства необхідно внести зміни до організаційної структури і культури, а також мобілізувати людський потенціал.

Практична апробація механізму подолання опору змінам при реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

Література:

1. Введение в теорию управления организационными системами / Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт – СПб: Питер, 2010 – 367 с.
3. Организационный потенциал предприятия / В. В. Кузнецов, Л. М. Арутюнова, Т. Е. Минякова. Ульянов. гос. техн. ун-т. –Ульяновск: УлГТУ, 2007
4. Пітерс Т., Уоттермен Р. У пошуках ефективного управління. / Т.Пітерс, Р. Уоттермен – М.: Наука, 2012 – 420 с.
5. <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0>

Мельник В.В.

аспірант кафедри економічної теорії
Хмельницький національний університет

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

За сучасних економічних умов для динамічного розвитку інноваційної діяльності в країні та ефективного функціонування національної інноваційної системи в цілому, необхідне, з одного боку, формування технологічної структури економіки (інноваційної інфраструктури) і, з іншого боку, – наявність специфічного інституційного контексту [1].

Сутність понять «інститут», «інституції», «інституційне забезпечення» розкриваються в працях представників економічної школи – інституціоналізм. Основоположником нового інституціоналізму вважають американського ученого, лауреата Нобелівської премії (1993) Д.Норта. Представники «нового» інституціоналізму розрізняють поняття інститути та інституції[2]. Згідно із підходом Д. Норта, поняття «інституції» охоплює будь-які види обмежень, створені для спрямування людської взаємодії у певному напрямі. Призначення інституцій у суспільстві полягає в тому, щоб зменшити невизначеність через встановлення постійної структури людської взаємодії. Формою ж прояву інституцій є інститути, які виступають одним із суб'єктів інституційного механізму. Як зазначає Д. Норт, «...не існує інших рішень, крім використання інституційних механізмів, щоб установити правила гри, і використання організації, щоб забезпечити дотримання цих правил» [3]. Таким чином, інституційне середовище, за Д.Нортом, являє собою сукупність основоположних політичних, соціальних та юридичних правил, яка утворює базис для виробництва, обміну і розподілу благ у суспільстві. Тобто, у контексті розвитку інноваційної діяльності, інституційне середовище може трактуватися як система відносин, умов, правил і механізмів, що забезпечують динамічний розвиток інноваційних процесів.

Удосконалюючи інституційне середовище економіки країни і не порушуючи дії ринкового механізму, шляхом створення умов і орієнтирів відбору ефективних елементів інституційної структури серед альтернативних